VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

XÂY DỰNG TẦM NHÌN CHO CÔNG TY CỦA BẠN

Đã từ lâu, nhân viên của Hewlett-Packard đều biết rằng sự thay đổi toàn diện về thao tác nghiệp vụ, những chuẩn mực văn hóa, và những chiến lược kinh doanh không làm mất đi phong cách HP – những nguyên tắc cốt lõi của công ty mình. Johnson & Johnson luôn luôn ngẫm nghĩ về cơ cấu của mình và điều chỉnh các phương cách làm việc tuy vẫn giữ lại những ý tưởng đã được đưa vào cương lĩnh của mình. Năm 1996, hãng 3M đã bán những cơ sở kinh doanh lớn và lâu đời – hành động bất ngờ này đã làm ngạc nhiên giới kinh doanh – nhằm tái tập trung vào mục đích cốt lõi là giải quyết một cách sáng tạo những vấn đề còn tồn đọng. Chúng tôi đã nghiên cứu những công ty loại này trong bài *Xây Dựng Để Tồn Tại Lâu Dài : Những Thói Quen Thành Công Của Những Công Ty Có Tầm nhìn* và nhận ra rằng những công ty này đã thành công ngoạn mục và giá cổ phiếu của chúng đã tăng 12 lần trên thị trường chứng khoán kể từ năm 1925.

Những công ty thật sự thành công đều hiểu rõ sự khác biệt giữa những gì không bao giờ được thay đổi và những gì cần thay đổi, giữa những gì là bất khả xâm phạm và những gì có thể đột phá được. Đây là khả năng hiếm có để quản lý sự liên tục và sự thay đổi – khả năng này đòi hỏi được thực hiện nghiêm túc – có liên quan mật thiết đến khả năng phát triển một tầm nhìn. Tầm nhìn chỉ dẫn cho chúng ta điều cốt lõi cần lưu giữ và xác định hướng phát triển trong tương lai là gì. Tuy nhiên, *tầm nhìn* đã trở thành từ ngữ bị lạm dụng nhiều nhất nhưng lại được hiểu ít thấu đáo nhất; nó đã gợi lên những hình ảnh khác nhau cho những người khác nhau: hình ảnh những giá trị rất ngưỡng mộ, của sự thành tựu xuất chúng, của những ràng buộc xã hội, những mục tiêu làm hồ hởi, những động lực kích thích, hay của lý do tồn tại. Chúng tôi đề xuất nên có một khung ý để định nghĩa tầm nhìn, tạo thêm sự trong sáng và

chặt chẽ cho những ý niệm mơ hồ bao quanh từ ngữ thời thượng đó, và đưa ra một hướng dẫn thực tiễn nhằm phát biểu rõ ràng một tầm nhìn nhất quán trong nội bộ một tổ chức. Đây là một khuôn khổ mang tính nguyên tắc cần tuân theo, xuất phát từ sáu năm nghiên cứu, hoàn thiện và đã được kiểm chứng bởi công tác nghiên cứu hiện nay của chúng tôi, với sự tham gia của nhiều nhân vật cao cấp tại nhiều công ty lớn khác nhau trên thế giới. Một tầm nhìn được suy nghĩ thấu đáo phải có hai thành phần chính: một *hệ tư tưởng cốt lõi* và một *tương lai có thể hình dung được.* Hệ tư tưởng cốt lõi, phần "âm" trong sơ đồ của chúng tôi, xác định rõ chúng ta đang có chủ đích gì và tại sao chúng ta tồn tại. Phần "âm" bên trái thì không thay đổi và bổ sung cho phần "dương" bên phải, tương lai hình dung được. Tương lai hình dung được là những gì chúng ta muốn trở thành, đạt được, tạo ra – là cái gì đó đòi hỏi có sự thay đổi lớn và tiến bộ lớn để đạt tới.

Hệ tư tưởng cốt lõi

Tư tưởng cốt lõi xác định tính chất lâu bền của một tổ chức – một bản sắc nhất quán vượt quá chu kỳ sống của sản phẩm hoặc của thị trường, vượt quá những bức phá kỹ thuật, những lý thuyết quản lý, những sự lỗi thời trong quản lý, và các cá nhân lãnh đạo. Quả vậy, phần đóng góp lâu dài nhất và ý nghĩa nhất của những ai gầy dựng tầm nhìn cho công ty chính là hệ tư tưởng cốt lõi. Như Bill Hewlett đã phát biểu về người bạn và người cộng tác thâm niên của mình là David Packard khi ông này qua đời cách đây không lâu, "Nói riêng về công ty này mà thôi thì điều to tát nhất mà ông ta để lại là những quy tắc đạo đức mà chúng ta gọi là Phong thái HP". Hệ tư tưởng cốt lõi của HP đã dẫn dắt công ty này từ khi nó ra đời cách đây hơn 50 năm.

Nó bao gồm một **Hệ tư tưởng cốt lõi cho chúng ta chất**

kết dính khiến cho một tổ chức được vững chắc qua thời gian

sự tôn trọng sâu sắc dành cho cá nhân, một sự tận tụy dành cho chất lượng và tính đáng tin cậy cao, một cam kết về trách nhiệm với cộng đồng (chính bản thân Packard cũng đã hiến tặng 4,3 tỷ dollar giá trị cổ phần của Hewlett-Packard cho một hội từ thiện), và một quan niệm rằng công ty này tồn tại để đem lại nhiều đóng góp kỹ thuật cho sự tiến bộ và phúc lợi của nhân loại. Những người xây dựng công ty như David Packard, Masaru Ibuka của Sony, George Merck của merck, William McKnight của 3M, và Paul Galvin của Motorola đều hiểu rằng việc biết mình là ai còn quan trọng hơn cả việc biết mình sẽ đi về đâu, vì nơi mà bạn muốn đến sẽ thay đổi, vì thế giới quanh bạn sẽ thay đổi. Các nhà lãnh đạo công ty sẽ lần lược qua đời, các sản phẩm sẽ bị lỗi thời, các thị trường sẽ thay đổi, những kỹ thuật mới sẽ xuất hiện, và những phong cách quản lý sẽ đến rồi đi, nhưng lý tưởng cốt lõi ở một công ty thành danh sẽ tồn tại mãi như là một nguồn hướng dẫn và cảm hứng.

Lý tưởng cốt lõi cho chúng ta chất kết dính khiến cho một tổ chức được vững chắc qua thời gian trong quá trình tăng trưởng, phân cấp, đa dạng hóa, phát triển tòan diện, và phát triển nơi làm việc một cách đa dạng. Bạn hãy nghĩ đến lý tưởng cốt lõi như là những nguyên tắc của Do thái giáo – những nguyên tắc này đã làm cho người Do thái khăng khít với nhau suốt nhiều thế kỷ mà không cần có một quê hương, những nguyên tắc này đã phân tán trong khắp các cộng đồng người Do thái. Hay bạn hãy nghĩ tới những sự thật hiển nhiên trong bản Tuyên Ngôn Độc Lập, hay nghĩ đến những lý tưởng và nguyên lý lâu đời của giới khoa học khiến cho các nhà khoa học khắp nơi trên thế giới đều có cùng chung

mục đích làm thăng tiến kiến thức của nhân loại. Một tầm nhìn hiệu quả phải chứa đựng lý tưởng cốt lõi của tổ chức, lý tưởng này chính nó cũng có hai phần tách biệt: những giá trị cốt lõi, hay một hệ thống các nguyên lý và niềm tin mang tính hướng dẫn hay lí do cơ bản nhất cho sự tồn tại của tổ chức.

Các giá trị cốt lõi

Các giá trị cốt lõi là yếu tố cần thiết và là niềm tin lâu dài của một tổ chức. Là một nhóm nhỏ các nguyên lý hướng dẫn ngàn đời, các giá trị cốt lõi không đòi hỏi sự minh chứng bên ngoài, chúng có giá trị và tầm quan trọng *nội tại* đối với những ai trong tổ chức đó. Những giá trị cốt lõi của Công ty Walt Disney là trí tưởng tượng và lợi ích cho sức khỏe con người – những thứ này không xuất phát từ những nhu cầu của thị trường mà từ niềm tin nội tại của người sáng lập rằng: người ta phải nuôi dưỡng trí tưởng tượng và lợi ích cho sức khỏe con người và chỉ vậy mà thôi. William Procter và James Gamble đã đưa trọng tâm về tính ưu việt của sản phẩm vào nền văn hóa của công ty P&G không đơn thuần như là một chiến lược để dẫn tới thành công mà như là một triết lý mang tính tôn giáo. Và giá trị đó đã được những người trong P&G truyền lại cho nhau trong suốt hơn 15 thập kỷ. Sự phục vụ cho khách hàng - ở mức gần như quỵ lụy – là phong cách sống tại Nordstrom (cơ sở này ra đời từ năm 1901, tám thập kỷ trước khi các chương trình phục vụ khách hàng trở thành thời thượng). Đối với Bill Hewlett và David Packad thì sự tôn trọng dành cho cá nhân là giá trị cá nhân sâu sắc nhất; họ không có được giá trị đó qua sách vở hay qua các tiền bối trong ngành quản lý. Và Ralph S Larson, Tổng giám đốc điều hành của công ty Johnson & Johnson, giải thích : “Những giá trị cốt lõi nằm sâu ẩn trong niềm tin của chúng tôi có thể là một lợi thế cạnh tranh, nhưng đó không phải là lý do *tại sao* chúng tôi có những giá trị đó. Chúng tôi có chúng vì chúng xác định chúng tôi đang đeo đuổi gì, và chúng tôi sẽ lưu giữ chúng ngay cả khi chúng đã trở thành một bất lợi cạnh tranh trong một số tình huống nào đó.”

Điểm mấu chốt là một công ty lớn phải tự quyết định về những giá trị nào mà mình cho là cốt lõi, phần lớn biệt lập với môi trường đương thời, những nhu

cầu cạnh tranh, hay những trào lưu quản lý. Như vậy rõ ràng là không có một tập hợp giá trị cốt lõi đúng cho mọi lúc mọi nơi. Một công ty không nhất thiết phải có giá trị cốt lõi dưới hình thức hệ thống phục vụ khách hàng (Sony không có) hay sự kính trọng dành cho cá nhân (Disney không có) hay chất lượng (Wal-Mart Stores không có) hay tập trung vào thị trường (HP không có) hay sự cộng tác nhóm (Nordstom không có). Một công ty có thể có những hoạt động tác nghiệp và những chiến lược kinh doanh xây dựng quanh những đặc tính mà không nhất thiết dùng chúng như là chất tinh túy để giá trị cốt lõi của mình hiện hữu. Thêm nữa, những công ty nổi danh không nhất thiết phải có những giá trị cốt lõi dễ thương hay nhân ái, tuy rằng nhiều công ty có chúng. Điểm chính yếu không phải là những giá trị cốt lõi *gì* công ty có được, mà là công ty có những giá trị cốt lõi đó, bất luận là gì.

Các công ty có khuynh hướng chỉ có một vài giá trị cốt lõi, thường là từ ba đến năm. Quả vậy trong số những công ty có xây dựng tầm nhìn mà chúng tôi đã nghiên cứu cho tập sách của chúng tôi **thì không có công ty nào có trên năm giá trị cốt lõi: đa số chỉ có ba hay bốn. (Xem trích dẫn "Các giá trị cốt lõi là những chủ thuyết thiết yếu của một công ty**.") Và, quả vậy, chúng ta phải trông đợi điều đó. Chỉ có một vài giá trị là mang tính *cốt lõi* – nghĩa là thiết yếu và được tôn trọng cho nên chúng gần như không bao giờ thay đổi.
Sau khi bạn đã sọan ra một danh sách sơ khởi gồm các giá trị cốt lõi, với mỗi giá trị bạn hãy đặt câu hỏi: "Nếu có các tình huống thay đổi và ta bị *trừng phạt* vì việc lưu giữ những giá trị đó, liệu ta sẽ vẫn còn giữ nó lại không?" Nếu bạn không thể thật tình trả lời là "sẽ" thì giá trị đó không mang tính cốt lõi và bạn nên gạt nó ra khỏi danh sách.

Một công ty kỹ thuật cao đã thắc mắc có nên đưa chất lượng vào danh sách những giá trị cốt lõi của mình hay không. Vị tổng giám đốc điều hành đặt câu hỏi: "Giả sử như trong vòng 10 năm nữa, chất lượng không còn tạo ra sự khác biệt sâu xa trong các thị trường của chúng ta. Giả sử điều quan trọng duy nhất chỉ là tốc độ và mã lực chứ không phải chất lượng. Liệu chúng ta vẫn sẽ còn muốn đưa chất lượng vào danh sách những giá trị cốt lõi hay không?" Các thành viên trong ban giám đốc nhìn nhau và cuối cùng nói không. Chất lượng được giữ lại trong *chiến lược*

của công ty và các chương trình cải tiến chất lượng được giữ lại như là cơ chế nhằm thúc đẩy tiến bộ; nhưng chất lượng không nằm trong danh sách những giá trị cốt lõi.

Kế đó nhóm giám đốc này tranh luận kịch liệt xem sự dẫn đầu về đổi mới có phải là một giá trị cốt lõi không. Vị tổng giám đốc hỏi: "Chúng ta sẽ giữ lại sự đổi mới như là một giá trị cốt lõi trên danh sách hay không, bất luận thế giới quanh ta biến chuyển như thế nào?". Lần này ban giám đốc đồng loạt nói lớn "có". Ý kiến của các vị giám đốc có thể được tóm lược như sau, "chúng ta luôn luôn muốn thực hiện sự dẫn đầu về đổi mới, chính vì vậy chúng ta mới là chúng ta. Điều đó thực sự quan trọng cho chúng ta và luôn luôn sẽ như vậy. Bất luận điều gì xảy ra. Và nếu thị trường hiện nay của chúng ta không lấy điều đó làm quan trọng thì chúng ta sẽ đi tìm những thị trường xem trọng điều đó". Sự dẫn đầu về điều đổi mới được giữ lại trên danh sách và sẽ ở lại đó mãi. Một công ty không nên thay đổi các giá trị cốt lõi của mình theo những thay đổi của thị trường; đúng hơn nếu cần thì công ty nên chuyển đổi thị trường để giữ vững các giá trị cốt lõi của mình.

Vấn đề ai sẽ tham gia vào việc nêu lên các giá trị cốt lõi sẽ tùy theo qui mô, tuổi đời và sự phân tán theo vùng địa lý của công ty, nhưng trong nhiều tình huống chúng tôi đã khuyên điều mà chúng tôi gọi là *nhóm hỏa tinh*. Ý tưởng này như sau : Bạn hãy hình dung người ta yêu cầu bạn tái lập những tính chất tốt đẹp nhất của tổ chức của bạn ở một hành tinh khác, nhưng bạn chỉ đủ chỗ trong phi thuyền cho 5 đến 7 người. Bạn sẽ gửi ai đi? Rất có thể là bạn sẽ chọn những ai hiểu biết cặn kẽ về các giá trị cốt lõi của công ty, những ai được các cộng sự tin cậy nhất, và những ai có năng lực cao nhất.

Các giá trị cốt lõi là những niềm	tin thiết yếu của một công ty
Merck □ Trách nhiệm xã hội của công ty □ Tính ưu việt nổi bật trong mọi khía cạnh của công ty □ Sự đổi mới dựa trên khoa học □ Tính chân thật và kiên định	□ Cơ hội thăng tiến dựa trên công trạng; không ai được ưu tiên gì □ Tính cần cù và luôn tự cải tiến **Sony** □ Nâng cao nền văn hóa Nhật và vị thế quốc gia

□ Lợi nhuận nhưng là thứ lợi nhuận bằng lao động và có lợi ích cho nhân loại **Nordstrom** □ Phục vụ khách hàng là tiên quyết □ Tính cần cù và năng suất cá nhân □ Không bao giờ tự mãn □ Tính ưu việt về danh tiếng: là một phần của cái gì đó đặc biệt **Philip Morris** □ Quyền tự do chọn lựa □ Chiến thắng-đánh bại các đối thủ một cách minh bạch □ Khuyến khích sáng kiến cá nhân	□ Là người tiên phong – chứ không phải người theo đuôi: thực hiện điều bất khả thi □ Khuyến khích khả năng và tính sáng tạo của cá nhân **Walt Disney** □ Không mang tính hoài nghi □ Nuôi dưỡng và truyền bá "những giá trị tốt đẹp của Mỹ" □ Tính sáng tạo, ước mơ và trí tưởng tượng □ Chú trọng cuồng tín vào tính nhất quán và chi tiết □ Bảo tồn và kiểm soát điều thần kỳ Disney

Chúng ta sẽ thường yêu cầu những người được mời làm việc về các giá trị cốt lõi để họ chỉ định 1 *nhóm Hỏa tinh* gồm 5 đến 7 người (không nhất thiết tất cả đều ở trong nhóm đã được qui tụ). Lần nào cũng vậy, họ kết thúc việc chọn lựa những đại diện rất đáng tin cậy, những người này sẽ thực hiện rất tốt việc chọn lựa các giá trị cốt lõi chính vì họ là những người biểu trưng cho những giá trị đó – một mảng biểu trưng của mã số di truyền của công ty đó.

Những giá trị này phải mang tính căn bản đến mức bạn sẽ bám lấy chúng bất luận những giá trị đó có được khen thưởng hay không. Bạn sẽ nói cho con cháu những giá trị cốt lõi nào mà bạn giữ lại với công việc và bạn hy vọng rằng *họ* sẽ theo đuổi những giá trị đó khi họ ra đời làm việc? Nếu sáng mai bạn thức dậy và có đủ tiền để nghỉ ngơi đến cuối đời, bạn sẽ vẫn còn sống với những giá trị cốt lõi đó không? Bạn có thể hình dung những giá trị đó như là vẫn còn kiến hiệu trong 100 năm nữa hay không? Liệu bạn sẽ vẫn bám lấy những giá trị cốt lõi đó hay không, ngay cả vào một thời điểm nào đó một hay vài giá trị đó trở thành một *khuyết điểm* cạnh tranh? Nếu bạn phải khởi đầu một tổ chức mới vào ngày mai trong một ngành nghề khác thì bạn sẽ đưa vào tổ chức mới đó những giá trị cốt lõi nào bất luận nó thuộc ngành nghề nào? Ba câu hỏi sau cùng có tầm quan trọng đặc biệt vì chúng tạo ra sự khác biệt chính yếu giữa những giá trị cốt lõi lâu dài không thay đổi và những tập quán và những chiến lược cần phải được thay đổi thường xuyên.

Mục đích cốt lõi

Phần thứ hai của lý tưởng cốt lõi, là lý do tồn tại của tổ chức. Một mục đích kiến hiệu phải phản ánh những động lực lý tưởng cho những ai thực hiện công việc tại công ty. Mục đích này không chỉ mô tả sản phẩm hay những khách hàng mục tiêu của tổ chức, nó phải nắm được linh hồn của tổ chức. (Xem trích dẫn" mục đích cốt lõi là lý do hiện hữu của 1 công ty.") Mục đích, như dẫn chứng bởi bài diễn văn mà David Packard đã nói với nhân viên của HP vào năm 1960, là vươn tới những lý do sâu xa cho sự hiện hữu của một tổ chức và tách xa hẳn nó với vấn đề kiếm ra tiền.

Trước hết, tôi muốn thảo luận tại sao một công ty lại hiện hữu. Nói cách khác là tại sao chúng ta có mặt tại đây? Tôi cho rằng nhiều người nghĩ sai rằng một công ty hiện hữu đơn giản là để hái ra tiền. Tuy đây là một kết quả quan trọng của sự hiện hữu của công ty, chúng ta vẫn phải đào sâu thêm và tìm ra những nguyên nhân thật sự cho sự có mặt của chúng ta. Khi chúng ta tìm hiểu về vấn đề này chúng ta chắc hẳn sẽ đi đến kết luận rằng một nhóm người tụ hội lại và hiện hữu dưới dạng một định chế mà chúng ta gọi là công ty để họ có thể cùng nhau thực hiện một điều gì đó mà riêng lẻ thì họ không làm được – họ góp sức vào xã hội một cụm từ nghe thông thường nhưng lại rất căn bản… Bạn có thể nhìn quanh (trong giới kinh doanh nói chung) và nhận ra những ai chỉ quan tâm đến tiền bạc chứ không gì khác, nhưng những động cơ chính yếu phần lớn vẫn xuất phát từ ước muốn việc làm gì khác: nhằm cho ra một sản phẩm, nhằm tạo ra một lọai hình dịch vụ nào đó – thường có liên quan đến giá trị.

Chúng ta không nên nhầm lẫn mục đích (phải kéo dài ít nhất 100 năm) với những mục tiêu nhất định hay những chiến lược kinh doanh (là những thứ thay đổi nhiều lần trong thời gian 100 năm). Có thể bạn đạt được một mục tiêu nào đó hay hoàn tất một chiến lược nhưng bạn vẫn chưa thể hoàn tất mục đích; thì như một ngôi sao dẫn đường nằm ở chân trời – bạn theo nó mãi nhưng không bao giờ với tới. Nhưng tuy mục đích chính nó không thay đổi nó vẫn gây cảm hứng cho việc thay đổi. Mục đích không bao giờ với tới được có nghĩa rằng một tổ chức không bao giờ có thể ngừng thúc đẩy thay đổi và tiến bộ.

Trong khi xác định mục đích, vài công ty đã sai lầm là chỉ đơn giản mô tả các tuyến sản phẩm hay các phân khúc khách hàng hiện tại của họ. Chúng ta không xem câu phát biểu sau đây là phản ánh một mục đích có ý nghĩa: "Chúng ta tồn tại để hoàn thành một điều lệ công ty được nhà nước thông qua và tham gia vào thị trường cầm cố thứ cấp bằng cách chuyển các khỏan cầm cố thành những chứng khoán đầu tư". Câu nói đó chỉ mang tính mô tả. Một câu phát biểu mục đích có phần kiến hiệu hơn là câu nói của Fanny Mae, một viên chức điều hành của Hiệp hội cầm cố quốc gia toàn liên bang: "Nhằm tăng cường cơ cấu xã hội bằng cách liên tục tăng cường dân chủ hóa quyền sở hữu nhà cửa." Thị trường cầm cố thứ yếu, theo như chúng ta hiểu sẽ không còn tồn tại trong vòng 100 năm nữa, nhưng việc tăng cường cơ cấu xã hội bằng cách liên tục dân chủ hóa quyền sở hữu nhà cửa có thể là một mục đích lâu dài, bất luận thế giới sẽ biến đổi ra sao. Được mục đích này hướng dẫn và tạo cảm hứng, Fanny Mae đã tung ra vào đầu thập kỷ 1980 một loạt sáng kiến táo bạo, bao gồm một chương trình phát triển những hệ thống mới cho việc cắt giảm 40% chi phí cầm cố trong vòng năm năm; nhiều chương trình nhằm loại bỏ sự phân biệt trong qui trình cho vay (được yểm trợ bằng 5 tỷ USD cho các cuộc thử nghiệm); và một mục tiêu táo bạo là cung cấp cho đến trước năm 2000 là 1000 tỷ USD cho mười triệu gia đình bị lấy đi quyền sở hữu nhà đất – gồm những nhóm thiểu số, nhập cư và thu nhập thấp.

Tương tự như vậy, 3M xác định mục đích của mình không căn cứ vào các loại băng dán và giấy nhám mà là sự truy tìm thường xuyên nhằm giải quyết những vấn đề nan giải một cách sáng tạo – một mục đích đã và đang dẫn dắt 3M đến những ngành nghề mới. Mục đích của Mckinsey & Companies không phải là tham vấn điều hành mà là để giúp các

công ty và các cấp chính quyền thành công hơn: trong vòng 100 năm tới công ty này có thể sẽ chuyển	**Lý tưởng cốt lõi bao gồm những giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi. Mục đích cốt lõi là lý do hiện hữu chứ không phải một mục tiêu hay chiến lược kinh doanh**

qua những lãnh vực khác ngoài ngành tư vấn. Hewlett-Packard không tồn tại để thực hiện các kiểm định điện tử và sản xuất thiết bị đo lường mà là để đóng góp kỹ thuật nhằm cải tiến cuộc sống con người – một mục đích đã dẫn công ty này xa

hẳn những bước ban đầu là các thiết bị điện tử. Bạn hãy hình dung nếu Disney trước đây đã đưa ra mục đích của công ty mình là làm ra các phim hoạt hình thay vì làm cho con người hạnh phúc thì hẳn chúng ta đã không có Chuột Mickey, Disneyland, Trung tâm Epcot, hay đội chày Các chú vịt toàn năng Anaheim.
Một phương pháp mạnh để đạt được mục đích là *5 câu hỏi tại* sao (5 Whys). Bạn hãy bắt đầu với câu mô tả. Chúng ta làm ra các sản phẩm X hay chúng ta cung cấp những dịch vụ X, rồi bạn hỏi: tại sao điều đó là quan trọng? năm lần. Sau vài lần tại sao bạn sẽ thấy bạn đang tiến lại gần mục đích cơ bản của tổ chức.

Chúng tôi đã sử dụng phương pháp này nhằm đào sâu và mở rộng cuộc thảo luận về mục đích khi chúng tôi làm việc với một công ty nghiên cứu thị trường. Toán lãnh đạo trước hết gặp nhau trong nhiều giờ và soạn ra câu phát biểu sau đây về mục đích cho tổ chức của họ để cung cấp số liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có. Kế đó chúng tôi đặt câu hỏi như sau: Tại sao việc cung cấp số liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có là điều quan trọng?

Mục đích cốt lõi là lý do	**hiện hữu của một công ty**
3M : Để giải quyết một cách sáng tạo những vấn đề tồn đọng CargiII : Để cải thiện đời sống trên thế giới Fannie Mae : Để tăng cường cơ cấu xã hội bằng cách liên tục dân chủ hóa quyền sở hữu Hewlett-Packard : Để đóng góp kỹ thuật cho sự thăng tiến và lợi ích nhân loại Lost Arrow Corporation : Để thành mô hình chức năng và là công cụ cho sự cải tổ xã hội	Merck : Để bảo tồn và cải thiện đời sống con người Nike : Để thực nghiệm cảm xúc cạnh tranh, giành thắng lợi, đè bẹp các đối thủ Sony : Để trải qua sự vui thích về cải tiến và ứng dụng kỹ thuật nhằm tạo lợi ích cho công chúng. Telecare Corporatio: Để giúp những người khiếm khuyết trí não nhận thức được tiềm năng trọn vẹn của họ

Pacific Theaters : Nhằm cung cấp một nơi chốn cho dân chúng để cải tiến cộng đồng Mary Kay Cosmetics : Nhằm cung cấp cơ hội không giới hạn cho phái nữ McKinsey & Company : Để giúp các công ty hàng đầu và các chính quyền đạt thành công hơn	Wal-Mart: Để tạo cho những người bình thường cơ hội mua sắm những thứ mà những người giàu có mua Walt Disney : Để làm con người hạnh phúc hơn

Sau một thời gian thảo luận các vị giám đốc đã trả lời bằng một cách cho thấy một cảm tưởng sâu đậm hơn cả mục đích của tổ chức: nhằm cung cấp số liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có để khách hàng chúng ta hiểu rõ thị trường tốt hơn. Một phần thảo luận tiếp theo đã làm cho các thành viên nhận thức được rằng ý thức của họ về giá trị bản thân xuất phát không những từ việc làm cho khách hàng hiểu tốt hơn thị trường của họ mà còn từ việc *đóng góp* vào sự thành công của khách hàng mình. Việc nội suy này cuối cùng đã dẫn đến việc công ty này xác định mục đích của mình là: Nhằm đóng góp vào sự thành công của khách hàng bằng cách giúp họ hiểu biết thị trường của họ. Với mục đích này trong óc công ty này giờ đây tạo khung cho những quyết định về sản phẩm của mình không phải với câu hỏi "Liệu sản phẩm đó bán được không?", mà là với câu hỏi "Liệu sản phẩm ấy có đóng góp vào sự thành công của khách hàng chúng ta hay không?"

Năm câu hỏi tại sao này có thể giúp các công ty trong mọi công nghệ lập khung sườn cho công việc của mình theo một cách có nhiều ý nghĩa hơn. Một công ty trải nhựa đường có thể khởi đầu bằng cách nói, Chúng ta làm ra những sản phẩm nhựa đường. Sau một vài câu hỏi tại sao công ty này có thể kết luận rằng làm ra sản phẩm nhựa đường là việc quan trọng vì chất lượng của hạ tầng cơ sở đóng một vai trò thiết yếu cho sự an toàn của dân chúng; vì lái xe trên đoạn đường gồ ghề là việc phiền toái và nguy hiểm, vì các máy bay 747 không thể hạ cánh an toàn trên

các phi đạo được thực hiện kém về chất lượng và vật liệu, vì các tòa nhà xây dựng bằng vật liệu kém tiêu chuẩn sẽ yếu dần theo thời gian và sụp đổ khi có động đất. Từ việc nội suy như vậy mục đích sau đây có thể ló dạng: Nhằm cải thiện đời sống của dân chúng bằng cách nâng cao chất lượng các cấu trúc nhân tạo. Với một ý tưởng về mục đích rất gần giống với những dòng trên, Granite Rock Company of Watsonville, Califonia, đã đoạt được giải Chất Lượng Quốc Gia Malcolm Baldrige – một việc làm không dễ dàng cho một công ty nhỏ khai thác đá và nhựa đường. Và Granite Rock đã tiếp tục trở thành một trong những công ty tiến bộ và hào hứng nhất mà chúng tôi đã gặp trong *bất cứ* ngành công nghiệp nào.

Bạn hãy lưu ý rằng không một mục đích cốt lõi nào rơi vào loại hạng " tối đa hóa sở hữu của các cổ đông." Một vai trò chính yếu của mục đích cốt lõi là hướng dẫn và đào tạo cảm hứng. Nâng cao tối đa tài sản của cổ đông không tạo cảm hứng cho mọi tầng lớp của một tổ chức, nó chỉ cung cấp đôi chút hướng dẫn quí báu. Nâng cao tối đa tài sản của cổ đông là mục đích tiêu chuẩn sẵn có tại những tổ chức nào chưa xác định mục đích cốt lõi thật sự của họ. Đấy chỉ là việc làm thay thế - và một việc làm yếu kém.

Hãy lắng nghe những người trong các công ty thật sự thành công nói về những thành tựu của họ - bạn sẽ nghe rất ít về lợi tức của mỗi cổ phần.

Khi những người trong những tổ chức lớn nói về thành tựu của họ, họ nói rất ít về lợi tức cho mỗi cổ phần. Những người tại Motorola nói về những cải tiến đầy ấn tượng về chất lượng và hiệu quả của những sản phẩm mà họ tạo ra trên thế giới. Những người tại Hewlett-Packard nói về những đóng góp kỹ thuật của họ vào thị trường. Những người tại Nordstrom nói về sự phục vụ anh hùng cho khách hàng và về thành tích cá nhân lớn lao của những nhân viên bán hàng siêu sao. Khi một kỹ sư của Boeing nói về việc cho ra một loại phi cơ mới mang tính cách mạng, người ấy không nói," tôi đặt trọng tâm và trí vào dự án này vì nó sẽ đưa thêm 37 cents vào thu nhập cho mỗi cổ phần. "

Một cách để có được mục đích xa hơn việc nâng cao tối đa tài sản của cổ đông là chơi" Random Coporate Serial Killer". Trò chơi đó như sau: Giả sử như bạn có

thể bán công ty của mình cho ai đó trả một giá mà mọi người trong và ngoài công ty đồng ý là giá hời (ngay cả với một vài giả định về lưu lượng hiện kim trù liệu cho tương lai). Giả sử thêm nữa rằng người mua này bảo đảm việc làm ổn định cho tất cả mọi nhân viên theo cùng mức lương sau khi mua nhưng không bảo đảm rằng những công việc ấy sẽ nằm trong ngành nghề hiện nay. Cuối cùng, giả sử như người mua trù liệu giết chết công ty này sau khi mua – các sản phẩm và dịch vụ của công ty sẽ chấm dứt, các hoạt động của công ty sẽ đóng cửa, nhãn hiệu của công ty sẽ bị chôn kín mãi mãi, và v.v…Công ty này sẽ chấm dứt hiện hữu hoàn toàn. Liệu bạn sẽ chấp nhận đề nghị mua đó không? Tại sao chấp nhận hay tại sao không? Những gì sẽ bị đánh mất nếu công ty này không còn hiện hữu? Tại sao việc công ty này tiếp tục hiện hữu là điều quan trọng? Chúng tôi đã *thấy bài tập này rất hữu hiệu cho việc giúp đỡ những viên chức quá tập trung vào vấn đề tài chánh có dịp suy nghĩ về những lý do sâu xa cho sự hiện hữu của tổ chức này*.

Một phương pháp khác là hỏi mỗi thành viên trong Nhóm Hỏa Tinh, chúng ta làm sao tạo khung cho mục đích của tổ chức này để nếu sáng mai bạn thức dậy với khá nhiều tiền trong ngân hàng để dưỡng lão, bạn vẫn sẽ tiếp tục làm việc ở đây không? Cảm tưởng sâu xa nào về mục đích sẽ khuyến khích bạn tiếp tục giành trọn khả năng sáng tạo quí báu của bạn cho những cố gắng của công ty này?

Khi họ hướng vào thế kỷ 21, các công ty sẽ phải rút tỉa toàn bộ khả năngsáng tạo và tài năng của nhân viên. Nhưng tại sao người ta lại phải dốc toàn lực? Như Peter Drucker đã nêu lên, những người tài ba nhất và tận tụy nhất cuối cùng sẽ là những người xung phong, vì họ có cơ hội làm việc gì khác trong cuộc sống của họ. Bị đối đầu với một xã hội càng lúc càng di động, với sự hoài nghi về cuộc sống của công ty và với một khúc đoạn kinh tế càng lúc càng xốc vác thì hơn bao giờ hết các công ty sẽ cần phải có một sự thấu hiểu rõ ràng về mục đích của họ để làm cho công việc của họ có nhiều ý nghĩa và nhờ đó sẽ thu hút, khích lệ, và lưu giữ những người tài ba

Việc khám phá ra lý tưởng cốt lõi không phải là một bài tập về trí óc. Bạn không thể hỏi, Chúng ta phải bám theo những giá trị cốt lõi nào? Thay vì vậy bạn sẽ hỏi, Chúng ta thật sự và hăng say đeo đuổi những giá trị cốt lõi nào? Bạn không nên nhầm lẫn những giá trị mà bạn cho rằng tổ chức của bạn cần phải có – nhưng

không có – với những giá trị cốt lõi thứ thiệt. Nếu làm như vậy thì sẽ tạo ra sự hoài nghi trong khắp tổ chức của mình.(“ Họ định trêu chọc ai đây? Tất cả chúng ta đều biết rằng đấy không phải là một giá trị cốt lõi tại nơi này!”) Những ước vọng là một phần thích hợp hơn cho tương lai mà bạn hình dung hay như là một phần của chiến lược của bạn, chứ không phải một phần của lý tưởng cốt lõi. Tuy nhiên, những giá trị cốt lõi thực sự nào mà đã yếu dần theo thời gian đều có thể được xem như là một phần thích hợp của lý tưởng cốt lõi – chừng nào bạn còn tuyên bố với tổ chức rằng bạn cần phải làm việc cật lực hơn để vực chúng dậy.

Bạn cũng nên dứt khoát rằng vai trò của lý tưởng cốt lõi là hướng dẫn và tạo cảm hứng, chứ không phải là phân biệt. Hai công ty có thể có cùng những giá trị cốt lõi hay cùng mục đích. Nhiều công ty có thể có cùng mục đích là tạo ra những đóng góp kỹ thuật, nhưng ít có công ty nào sống nhiệt tình với nó như Hewlett-Packard. Nhiều công ty có thể có cùng mục đích là bảo tồn và cải tiến cuộc sống con người, nhưng ít công ty nào lại dấn thân như Merck. Nhiều công ty có thể cùng có giá trị cốt lõi là anh dũng phục vụ khách hàng, nhưng ít có công ty nào tạo được một nền văn hóa sâu đậm quanh giá trị đó bằng Nordstrom. Nhiều công ty có thể lấy sự sáng tạo làm giá trị cốt lõi nhưng ít có công ty nào có cơ cấu thúc đẩy sự sáng tạo như ở 3M. Tính chứng thực, tính kỷ luật, và sự kiên định mà người ta đem lại cho lý tưởng ấy chứ không phải nội dung lý tưởng ấy làm phân biệt những công ty có tầm nhìn với những công ty còn lại.

Bạn khám phá ra lý tưởng cốt lõi bằng cách nhìn bên trong. Lý tưởng ấy phải chân thật. Bạn không thể ngụy tạo nó.

Lý tưởng cốt lõi cần phải có ý nghĩa và tạo cảm hứng chỉ cho những ai ở bên trong tổ chức; nó không nhất thiết phải gây hào hứng cho những người ngoài công ty. Tại sao không? Vì chính những người bên trong tổ chức mới là những người cần dấn thân vào lý tưởng của tổ chức suốt trong một thời gian dài. Lý tưởng cốt lõi cũng có thể đóng một vai trò trong việc xác định ai *là* người bên trong, ai *là* người bên ngoài. Một lý tưởng minh bạch và diễn giải tốt sẽ thu hút về công ty những người mà giá trị cá nhân của họ thích hợp với lý tưởng cốt lõi của công ty; ngược lại, lý tưởng đó sẽ đẩy xa những ai mà giá trị cá nhân không tương thích. Bạn không thể áp đặt những giá trị cốt lõi hay mục đích mới vào người khác. Những

giá trị cốt lõi và mục đích cũng không phải là những thứ mà người ta có thể thuyết phục. Các nhà lãnh đạo thường hỏi, Bằng cách nào chúng ta có thể làm cho người khác chia sẻ lý tưởng cốt lõi của chúng ta? Bạn không thể làm vậy được. Thay vì vậy, bạn hãy tìm những người đã có thiên hướng chia sẻ những giá trị cốt lõi và mục đích của bạn; bạn hãy thu hút và lưu giữ những người đó; và nên để những ai không chia sẻ những giá trị cốt lõi của bạn đi chỗ khác. Quả vậy, chính ngay việc tả rõ lý tưởng cốt lõi đã có thể làm cho vài người bỏ đi ngay khi họ nhận ra rằng bản thân họ không thích hợp với cốt lõi của tổ chức. Bạn hãy vui vẻ để họ ra đi. Chắc hẳn rằng lưu giữ trong lý tưởng cốt lõi đó những người có quan điểm và thuộc nhiều thành phần khác nhau là chuyện nên có. Những ai cùng có chung những giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi không nhất thiết đều có suy nghĩ hay nhìn nhận như nhau.

Bạn đừng nhầm lẫn chính ngay lý tưởng cốt lõi với những phát biểu về lý tưởng cốt lõi. Một công ty có thể có một lý tưởng cốt lõi rất mạnh mà không hề có lấy một câu phát biểu chính thức. Ví dụ, Nike, theo chỗ chúng tôi biết, không đưa ra một phát biểu chính thức về ý tưởng cốt lõi của mình. Tuy vậy, theo chỗ chúng tôi nhận xét thì có một ý tưởng cốt lõi mạnh mẽ thấm sâu vào toàn bộ tổ chức: có được cảm xúc cạnh tranh thắng lợi và đè bẹp các đối thủ. Nike có một khu vực trông có vẻ là một nơi tôn thờ tinh thần cạnh tranh hơn là một khu phức hợp văn phòng công ty. Trên các tường treo đầy hình ảnh lớn từ những anh hùng của Nike; những ảnh tượng bằng đồng được treo dọc theo Hành Lang Danh Vọng của Nike; những tượng của các vận động viên Nike đứng dọc theo tuyến đua chạy quanh khu trại, và nhiều dinh thự tôn vinh những nhà vô địch như Joan Benoit nhà vô địch chạy marathon, Michael Jordan siêu sao bóng rổ và tay vợt nhà nghề John McEnroe. Những ai ở Nike mà không cảm nhận sự thúc đẩy bởi tinh thần cạnh tranh và sự thúc giục phải quyết đấu thì đơn giản sẽ không trụ lại lâu trong nền văn hóa này. Ngay cả tên của công ty này cũng phản ảnh tinh thần cạnh tranh: Nike là nữ thần chiến thắng của Hy lạp. Như vậy, tuy Nike không chính thức tuyên bố mục đích của mình nhưng rõ ràng là công ty này có một mục đích rất mạnh.

Vì vậy, việc xác định các giá trị và mục đích cốt lõi không phải là một bài luyện tập về nghệ thuật ngôn từ. Quả vậy, một tổ chức qua thời gian sẽ cho ra một loạt

phát biểu để mô tả lý tưởng cốt lõi của mình. Trong các hồ sơ của Hewlett-Packard, chúng tôi đã tìm thấy trên nửa tá văn bản về phong cách HP do David Packard soạn ra giữa những năm 1956 và 1972. Tất cả những văn bản này đều nêu lên cùng những nguyên lý như nhau, nhưng các từ ngữ được sử dụng thì khác nhau tùy vào thời gian và tình huống. Tương tự như vậy, lý tưởng cốt lõi của Sony đã được diễn tả nhiều cách khác nhau trong quá trình của công ty. Vào lúc thành lập, Masaru Ibuka đã mô tả 2 yếu tố của lý tưởng Sony: "Chúng ta sẽ nghênh tiếp những khó khăn kỹ thuật và tập trung vào những sản phẩm kỹ thuật siêu cao nhưng đem lại nhiều lợi ích cho xã hội bất luận ở cấp lượng nào; chúng ta sẽ đặt trọng tâm của chúng ta vào khả năng, thành quả và đặc tính cá nhân để mỗi một người trong chúng ta đều có thể phô diễn toàn bộ khả năng và kỹ năng của mình". Bốn thập kỷ sau, cũng ý niệm này đã xuất hiện trong phát biểu về lý tưởng cốt lõi gọi là Tinh Thần Xung Phong của Sony: "Sony là người đi tiên phong và không bao giờ có ý định nối đuôi người khác. Thông qua tiến bộ, Sony muốn phục vụ toàn thể thế giới. Sony sẽ luôn luôn là người tìm kiếm những gì chưa ai biết đến…Sony giữ nguyên tắc là tôn trọng và khuyến khích tài năng của cá nhân…và luôn luôn tìm cách làm xuất hiện tài năng cao nhất nơi cá nhân. Đây là sức mạnh thiết yếu của Sony." Vẫn là những lý tưởng cốt lõi ấy nhưng trong những từ ngữ khác.

Vì vậy bạn nên tập trung vào việc có được nội dung đúng – vào việc nắm được chất tinh túy của những giá trị và mục đích cốt lõi. Điều chính yếu không phải là tạo ra một phát biểu hoàn hảo mà là để có được một sự hiểu biết sâu sắc về những giá trị và mục đích cốt lõi của tổ chức bạn, sự hiểu biết đó sẽ được diễn tả theo nhiều cách. Quả vậy, chúng tôi thường gợi ý rằng một khi điều cốt lõi đã được xác định thì các vị giám đốc nên nghĩ ra những câu phát biểu riêng của mình về những giá trị và mục đích để chia sẻ với những người trong nhóm.

Cuối cùng, bạn không nên nhầm lẫn lý tưởng cốt lõi với ý niệm khả năng cốt lõi. Khả năng cốt lõi là một ý niệm chiến lược dùng để xác định những khả năng của công ty bạn – những gì bạn có thể vượt trội – còn lý tưởng cốt lõi thì nắm chắc bạn hiểu được những gì và tại sao bạn hiện hữu, những khả năng cốt lõi nên được định hướng cùng với lý tưởng cốt lõi của công ty và thường bám rễ ở đó; nhưng hai thứ này không giống nhau. Ví dụ, Sony có khả năng cốt lõi về những sản phẩm thu nhỏ - một điểm mạnh mà người ta có thể áp dụng một cách chiến lược vào một

loạt sản phẩm và thị trường rất lớn, nhưng Sony không có một *lý tưởng* cốt lõi về việc thu nhỏ sản phẩm. Sony còn có thể không có việc thu nhỏ sản phẩm như là một phần của chiến lược của mình trong vòng 100 năm nữa, nhưng để duy trì vị thế một công ty lớn thì Sony sẽ phải có những giá trị cốt lõi giống như những giá trị được mô tả trong Tinh Thần Tiên Phong của Sony và cũng có cùng lý do căn bản cho sự hiện hữu – nghĩa là để cải tiến công nghệ nhằm tới lợi ích cho công chúng. Trong một công ty có viễn ảnh như Sony thì những khả năng cốt lõi đều thay đổi qua các thập kỷ, còn lý tưởng cốt lõi thì không.

Những mục tiêu lớn và táo bạo	(MTLTB) sẽ giúp cho viễn cảnh lâu dài
Những MTLTB mang đích đến có thể mang chất tính hay lượng tính - Trở thành công ty 125 tỷ USD vào năm 2000 (Wal-Mart, 1990) - Dân chủ hóa xe hơi (Ford Motor Company, đầu những năm 1900) - Trở thành công ty nổi danh nhất về việc thay đổi hình ảnh trên thế giới về sản phẩm chất lượng kém của Nhật (Sony, đầu thập kỷ 1950) - Trở thành định chế tài chính hùng mạnh nhất, đa hiệu nhất, và hoạt động rộng nhất thế giới (CityBank, tiền nhiệm của CityGroup, 1915) - Trở thành tên tuổi lớn trong ngành hàng không thương mại và đưa thế giới vào thời đại phản lực (Boeing, 1950) Những MTLTB nhắm đến kẻ thù chung phải có tư tưởng David chống Goliath	MTLTB dựa theo mô hình thì thích hợp những tổ chức đang lên - Trở thành Nike của ngành xe đạp (Giro Sport Design, 1986) - Trong vòng 20 năm nữa sẽ được trọng vọng như Hewlett-Packard ngày nay (Watkins-Johnson, 1996) - Trở thành Harvard miền Tây (Đại học Stanford, thập kỷ 1940) MTLTB nhằm cải tổ bên trong thì thích hợp với những tổ chức lớn đã vững vàng - Trở thành số 1 hay số 2 trong mọi thị trường mà chúng tôi phục vụ và cách mạng hóa công ty này để có sức mạnh của một công ty lớn kết hợp với sự linh hoạt và nhẹ nhàng của công ty nhỏ (General Electric Company, thập kỷ 1980) - Biến đổi công ty này từ một nhà thầu quốc phòng thành một công ty công nghệ cao đa dạng của thế giới (Rockwell, 1995)

- Đánh bại RJR công ty số 1 của ngành thuốc lá (Philip Moris, thập kỷ 1950) - Đè bẹp Adidas (Nike, thập kỷ 1960) - *Yamaha wo tsubusu!* Chúng ta sẽ hủy diệt Yamaha! (Honda, thập kỷ 1960)	- Cải đổi phân bộ này từ một nhà cung cấp nội bộ ít được quản tâm thành một trong những phân bộ được kính nể nhất, hào hứng nhất, và nhiều người theo đuổi trong công ty (Component Support Division của một công ty chế tạo máy vi tính, 1989)

Môt khi bạn đã nắm rõ về lý tưởng cốt lõi, bạn có thể hoàn toàn tự do thay đổi *bất cứ thứ gì* không phải là một phần của nó. Từ đó trở đi bất luận khi nào có ai đó nói phải thay đổi điều gì đó vì "đó là một phần của nền văn hóa chúng ta" hay "chúng ta lâu nay vẫn làm thế" hay bất cứ một lý do nào khác như vậy thì bạn chỉ việc nêu lên qui tắc đơn giản này: Nếu đấy không phải là cốt lõi thì có thể thay đổi được. Cách nói mạnh mẽ của qui tắc này là *Nếu đó không phải là cốt lõi thì hãy thay đổi nó!* Tuy nhiên, đề xướng lý tưởng cốt lõi mới chỉ là điểm khởi đầu. Bạn cũng cần phải xác định loại tiến bộ nào mà bạn muốn khích lệ.

Tương lai rõ nét *(tương lai hình dung được)*

Thành phần chính yếu thứ hai của khung viễn ảnh là *tương lai hình dung được.* Khái niệm này gồm hai phần: một mục tiêu táo bạo dài 10 đến 30 năm cùng với những đoạn mô tả những gì mà mục tiêu này sẽ thực hiện. Chúng tôi nhận thức rằng cụm từ *tương lai hình dung được* có phần nào tối nghĩa. Một mặt, cụm từ này gợi lên tính cụ thể - cái gì đó có thể nhìn thấy được, sinh động, và có thực. Mặt khác, nó liên quan đến thời gian chưa thực hiện – với những giấc mơ, hy vọng, và ước nguyện.

MTLTB ở cấp ước tưởng. Trong cuộc nghiên cứu, chúng tôi đã nhận ra rằng những công ty có ước tưởng thường sử dụng những tác vụ táo bạo – hay điều mà chúng tôi thích gọi là MTLTB (Mục Tiêu Lớn Và Táo Bạo) – như là một phương cách mạnh mẽ để thúc đẩy tiến bộ. Tất cả mọi công ty đều có mục tiêu. Nhưng có

một khác biệt giữa việc có một mục tiêu và việc trở thành quyết tâm đeo đuổi một thách thức lớn và gan dạ - như leo lên đỉnh Everest.	**Các công ty cần một mục tiêu táo bạo dài 10 đến 30 năm để tiến tới một tương lai hình dung được**

Một MTLTB thật sự sẽ mang tính rõ ràng và thúc giục. Nó được sử dụng như là một tiêu điểm cố gắng mang tính qui tụ, và hoạt động như là một xúc tác cho tinh thần sinh hoạt nhóm. Nó có một điểm đến rõ rệt, vì vậy tổ chức có thể biết khi nào thì mình đã đạt mục tiêu; người ta thường chạy nước rút khi gần đến đích. Một MTLTB sẽ ràng buộc nhiều người – nó nhoài người ra và tóm lấy họ. MTLTB là cái gì đó có thể sờ đụng, làm phấn khởi, và rất tập trung vào một tiêu điểm. Người ta có thể tiếp cận nó dễ dàng và không cần nhiều giải thích. Ví dụ, tác vụ thăm dò mặt trăng của NASA trong thập kỷ 1960 không cần đến một ủy ban ngôn từ để chuyển hằng trăm giờ bàn cải thành một phát biểu to tiếng, khó hiểu và khó nhớ. Tự thân mục tiêu này đã quá dễ hiểu – tự nó rất mang tính thúc giục – đến nỗi người ta có thể nói đến nó bằng cả trăm cách khác nhau mà bất cứ ai cũng có thể hiểu một cách dễ dàng. Hầu hết các phát biểu về công ty mà chúng ta đã gặp đều ít có khả năng thúc đẩy một chuyển bước về phía trước vì chúng không chứa đựng cơ cấu mạnh mẽ của MTLTB.

Tuy các tổ chức đều có nhiều MTLTB ở nhiều cấp độ và hoạt động đồng thời, hình ảnh ước tưởng đòi hỏi một loại MTLTB đặc biệt – một MTLTB ở cấp độ ước tưởng có thể áp dụng cho toàn bộ tổ chức và đòi hỏi 10 đến 30 năm cố gắng mới hoàn tất. Đề xuất một MTLTB rất lâu dài trong tương lai đòi hỏi người ta phải suy nghĩ ngoài những khả năng hiện tại của tổ chức và ngoài môi trường hiện tại. Quả vậy, phát minh ra được một mục tiêu như vậy đòi hỏi nhóm người lãnh đạo phải giàu óc tưởng tượng chứ không nhất thiết chỉ mang tính chiến lược hay chiến thuật. Một MTLTB không nên là một vụ đánh cuộc – một vụ đánh cuộc chỉ có chừng 50% đến 70% cơ may thành công – những tổ chức phải tin rằng mình có thể đạt mục tiêu đó bằng mọi cách. Một MTLTB phải đòi hỏi một cố gắng phi thường và có lẽ đôi chút may mắn. Chúng tôi đã giúp nhiều công ty tạo ra MTLTB ở cấp độ ước tưởng bằng cách khuyên họ suy nghĩ theo bốn hướng rộng: những MTLTB có chủ đích, MTLTB có kẻ thù chung, MTLTB loại mô hình vai trò, và MTLTB

nhằm cải tạo nội bộ. (Xem trích dẫn "Những mục tiêu lớn và táo bạo (MTLTB) sẽ giúp cho viễn ảnh lâu dài.”)

Mô tả sống động

Ngoài những MTLTB ở cấp độ ước tưởng, một tương lai theo góc nhìn còn cần đến cái mà chúng ta gọi là *mô tả sống động* – nghĩa là một phần mô tả đầy sôi động, rõ ràng, và hứa hẹn về việc đạt được MTLTB thì sự việc sẽ ra thế nào. Bạn hãy nghĩ đến điều này như là chuyển dịch hình ảnh ước tưởng từ lời nói qua tranh hình, nghĩ đến việc tạo ra một hình ảnh mà người ta có thể giữ trong óc và đem đi khắp nơi. Đây là vấn đề vẽ ra một bức tranh bằng lời nói. Tạo ra bức tranh này là điều cần thiết để làm cho MTLTB dài 10 đến 30 năm có thể sờ đụng đến được trong đầu óc.

Ví dụ, Henry Ford đã làm sống động mục tiêu dân chủ hóa cổ xe hơi với phần mô tả sống động này: “Tôi sẽ tạo ra một loại xe hơi cho đa số dân chúng…Giá của loại xe này sẽ thấp đến nỗi không ai có được một mức lương vừa phải mà không mua được nó và cùng với gia đình mình hưởng thụ những giờ phút thoải mái ở không gian vô tận mà Chúa đã ban cho chúng ta…Khi tôi làm xong thì mọi người đều có thể mua một chiếc xe. Trên các đường đi sẽ không còn xe ngựa, và xe hơi sẽ được xem là chuyện bình thường…[và chúng ta sẽ] tạo việc làm với lương cao cho nhiều người.”

Một bộ phận yểm trợ chi tiết máy của một công ty sản xuất máy vi tính có một vị tổng giám đốc có khả năng mô tả một cách sống động mục tiêu trở thành một trong những phân bộ được ngưỡng mộ … Các giải pháp của chúng ta sẽ được những phân bộ khác theo đuổi;

họ sẽ thắng mạnh ở thị trường phần lớn nhờ ở phần đóng góp kỹ thuật của chúng ta…Chúng ta sẽ kiêu hãnh…Nhiều người đầy triển vọng sẽ đến phân bộ chúng ta để đầu quân. Nhiều người sẽ phản hồi rằng họ yêu thích công việc của

Bạn phải chuyển dịch điều ước tưởng từ lời nói qua thành tranh ảnh với phần mô tả sống động việc đạt được mục tiêu của bạn sẽ trông như thế nào

họ…Anh em trong phân bộ chúng ta sẽ ngẩng cao đầu mà đi…Họ sẽ cật lực làm việc vì họ muốn vậy…Cả nhân viên lẫn khách hàng sẽ cảm thấy rằng phân bộ của chúng ta đã đóng góp cuộc sống của mình một cách tích cực.
Trong những năm 1930, Merck đã chuyển đổi MTLTB từ một nhà sản xuất hóa chất thành một trong những công ty hàng đầu thế giới về dược phẩm, với khả năng nghiên cứu tranh đua được với một trường đại học. Khi mô tả tương lai theo góc nhìn này, năm 1933 George Merck đã nói vào buổi lễ khai trương cơ sở nghiên cứu của Merck như sau: "Chúng tôi tin rằng công tác nghiên cứu nếu được thực hiện một cách liên tục và kiên nhẫn sẽ đem lại cho công nghệ và kinh doanh một cuộc sống mới; và chúng tôi tin rằng ở cơ sở thí nghiệm mới này, với những thiết bị mà chúng tôi đã cung cấp, khoa học sẽ tiến bước, và cuộc sống con người sẽ thoát khỏi sự đau đớn và bệnh tật…Chúng tôi nguyện sẽ góp tay để cơ sở này sẽ xứng đáng với lòng tin của chúng tôi. Các bạn hãy soi tỏa ánh sáng – để những ai đi tìm kiếm Sự Thật, những ai bỏ công để thế giới này trở thành một nơi sống tốt, để những ai nâng cao ngọn đuốc khoa học và kiến thức trong những thời kỳ đen tối về xã hội và kinh tế, sẽ có thêm nhiều can đảm và cảm nhận sự góp sức nơi tay họ."

Sự đam mê, cảm xúc, và niềm tin là những thành phần thiết yếu của phần mô tả sống động này. Một số nhà quản lý cảm thấy bối rối khi nói lên cảm xúc của mình về những giấc mơ, nhưng đó lại là điều thúc đẩy những người khác. Churchill đã hiểu điều đó khi ông mô tả MTLTB của Anh Quốc vào năm 1940. ông không chỉ nói, " Hãy đánh bại Hitler" mà ông nói," Hitler biết rằng y sẽ phải đánh bại chúng ta trên đảo quốc này hoặc y sẽ thua trận. Nếu chúng ta có thể đương đầu với y thì toàn bộ Âu châu sẽ được tự do, và cuộc sống của thế giới sẽ hướng về phía trước. Nhưng nếu chúng ta thua, toàn bộ thế giới kể cả Mỹ hay bất cứ ai mà chúng ta biết, sẽ rơi vào đáy sâu của Thời Đại Đen Tối mới….Vì vậy chúng ta hãy cương quyết lên để thực hiện nghĩa vụ của chúng ta và sẽ chịu đựng để nếu Đế chế Anh và Khối thịnh vượng chung có cơ may tồn tại 1000 năm nữa thì người ta sẽ nói, "Đây là thời gian vinh quang nhất của họ".
Mục tiêu lớn và táo bạo (MTLTB) là một mục tiêu nói ra rõ ràng. Mục đích cốt lõi không bao giờ hoàn thành còn MTLTB có thể hoàn tất trong vòng 20 đến 30 năm. Bạn hãy ví mục đích cốt lõi như ngôi sao ở chân trời khiến ta đi mãi; MTLTB là

ngọn núi mà ta muốn leo lên đỉnh. Một khi bạn đã đến đỉnh rồi thì bạn sẽ hướng tới những ngọn núi khác.

Việc xác định lý tưởng cốt lõi là một qui trình khám phá nhưng nêu ra tương lai theo góc nhìn lại là một qui trình sáng tạo. Chúng tôi thấy rằng các giám đốc thường có nhiều khó khăn mới có được một MTLTB hào hứng. Họ muốn phân tích cách thức để đến tương lai. Vì vậy chúng tôi đã nhận thấy rằng một số giám đốc có thể tiến khá xa bằng cách bắt đầu với việc mô tả sống động và từ đó lùi về MTLTB. Phương cách này bao gồm việc bắt đầu với những câu hỏi như là, 20 năm nữa chúng ta ngồi ở đây, chúng ta sẽ muốn thấy những gì? Công ty sẽ trông ra sao? Nhân viên sẽ cảm nhận gì? Công ty đã đạt được những gì? Nếu ai đó viết một bài báo cho một tạp chí kinh doanh lớn trong 20 năm tới thì bài báo nói gì? Một công ty công nghệ sinh học mà chúng tôi công tác đã vật vã khi hình dung tương lai của công ty mình. Một giám đốc trong nhóm nói, "Mỗi lần chúng tôi nghĩ ra điều gì đó cho toàn bộ công ty thì nó lại quá bao quát nên chẳng hay gì – điều gì đó như *thăng tiến ngành công nghệ sinh học trên khắp thế giới*". Khi được yêu cầu vẽ ra bức tranh của công ty trong 20 năm tới thì các giám đốc nêu ra những thứ như là "Trên bìa của Business week như là một chuyện thành công kiểu mẫu…Tạp chí Fortune ngợi ca danh sách top ten …những sinh viên xuất sắc khi tốt nghiệp đều muốn làm việc ở đây…Hành khách trên máy bay ca ngợi những sản phẩm của chúng ta với những người khách đồng hành…20 năm liền tăng trưởng lợi nhuận…một nền văn hóa doanh nghiệp đã làm nảy sinh thêm nửa tá cơ sở mới…các thánh nhân kinh doanh nêu chúng tôi làm ví dụ về quản lý tài giỏi và suy nghĩ tiến bộ' và v.v…Từ đây họ đã có thể đặt mục tiêu là được nể trọng như Merck hay Johnson&Johnson về lãnh vực công nghệ sinh học.

Việc phân tích liệu một tương lai theo góc nhìn nào đó có đúng không là vô bổ. Với một sáng tạo nào đó – và nhiệm vụ ở đây sáng tác một tương lai chứ không phải một suy đoán – thì không có đáp án đúng. Có phải Beethoven đã sáng tạo bản hòa âm số 9 đúng ư? Shakespeare đã sáng tạo vở kịch Hamlet đúng ư? Chúng ta không thể trả lời những câu hỏi này; chúng vô nghĩa. Tương lai theo góc nhìn bao gồm những câu hỏi thiết yếu như là Nó có làm chất lỏng chảy đều không? Chúng ta thấy nó tốt không? Nó có sức khích lệ không? Nó có giúp được ai không? Tương lai theo góc nhìn tự nó phải gây hào hứng đến nỗi nó sẽ tiếp tục gây khích lệ cho tổ chức ngay cả khi những người tạo ra mục tiêu đó không còn ở tổ chức

nữa. Citibank, tiền thân của Citicorp, đã có mục tiêu lớn táo bạo là "Trở thành định chế tài chính hùng mạnh nhất, phục vụ đắc lực nhất, hoạt động rộng nhất trên thế giới từ trước tới nay" – Một mục tiêu đã gây hào hứng cho nhiều thế hệ cho đến khi đã đạt. Tương tự như vậy, tác vụ thăm dò mặt trăng của Nasa vẫn còn nung nấu nhiều người mặc dù tổng thống John F.Kennedy (người được gán cho việc đề xuất mục tiêu đó) đã qua đời trước khi dự án kết thúc.

Điều cần đến là một sự quyết tâm lớn cho nên khi người ta thấy mục tiêu đó sẽ ra sao thì nó sẽ có một tiếng ồ kinh ngạc lớn.

Việc tạo ra một tương lai rõ nét đòi hỏi một mực độ nào đó về tự tin và quyết tâm. Bạn nên nhớ rằng MTLTB không phải chỉ là một mục tiêu; nó là một Mục Tiêu Lớn Và Táo Bạo. Sẽ không hợp lý nếu một ngân hàng nhỏ địa phương lại xác định mục tiêu là trở thành "định chế tài chánh hùng mạnh nhất, phục vụ đắc lực nhất, hoạt động rộng nhất trên thế giới từ trước tới nay" như Citibank đã làm năm 1915. Một tuyên bố không mấy đầm ấm là "chúng ta sẽ dân chủ hóa xe hơi", như Henry Ford đã nói. Gần như đáng buồn cười khi Philip Morris – đứng hàng thứ sáu với 6% thị trường vào thập kỷ 1950 – đặt mục tiêu đánh bại người khổng lồ RJ Reynolds Tobacco Company và trở thành số một. Sony không khiêm nhường chút nào khi còn là một cơ sở nhỏ thiếu hụt vốn lại tuyên bố mục tiêu thay đổi hình ảnh kém của sản phẩm Nhật trên thế giới. (Xem trích đính " Sony những năm 1850"). Hiển nhiên không những tính táo bạo của mục tiêu mà luôn cả sự quyết tâm dành cho mục tiêu là quan trọng. Boeing không chỉ hình dung một tương lai đầy dẫy phản lực cơ thương mại của mình mà công ty này còn đánh cuộc vào loại phi cơ 707 và sau đó là 747. Những người ở Nike không chỉ nói về ý tưởng đánh bại Adidas mà họ còn có quyết tâm hoàn thành giấc mơ đó. Quả vậy, tương lai theo góc nhìn phải có đôi chút yếu tố làm kinh ngạc: khi người ta nghe thấy mục tiêu đó sẽ ra sao thì sẽ có một tiếng ồ kinh ngạc lớn.

Ford đã dân chủ hóa xe hơi; Citibank đã trở thành ngân hàng vươn xa nhất thế giới; Philip Morris đã từ hạng sáu lên hạng nhất và đánh bại RJ Reynolds khắp thế giới; Boeing đã trờ thành công ty hàng không thương mại lớn nhất; và có vẻ như Wal-Mart sẽ đạt mục tiêu 125 tỷ Mỹ kim, ngay cả khi không có Sam Walton. Ngược lại, sự so sánh các công ty trong phần nghiên cứu của chúng tôi thường không đạt được những mục tiêu lớn và táo bạo (MTLTB) của họ, nếu họ có đặt ra.

Sự khác biệt không ở chỗ đặt ra những mục tiêu dễ hơn: những công ty có nêu viễn ảnh đều có khuynh hướng có nhiều tham vọng táo bạo hơn. Sự khác biệt không ở chỗ các người lãnh đạo có khả năng ước tưởng hơn: những công ty có nêu viễn ảnh thường đã đạt được những MTLTB mà không cần đến những nhà lãnh đạo tài ba cầm tay lái. Sự khác biệt cũng không ở chiến lược hay hơn: những công ty có nêu viễn ảnh thường thực hiện được những mục tiêu của họ bằng qui trình hữu cơ "chúng ta sẽ thử nhiều thứ và giữ lại những gì tốt" chứ không bằng những kế hoạch chất lượng đúng phạm vi. Đúng hơn, sự thành công của họ là ở việc xây dựng sức mạnh của tổ chức như là phương cách chính yếu để tạo tương lai.

Tại sao Merck trở thành nhà sản xuất dược phẩm hàng đầu thế giới? Vì các kiến trúc sư của Merck đã dựng lên tổ chức nghiên cứu và phát triển dược phẩm tốt nhất trên thế giới. Tại sao Boeing trở thành công ty hàng không thương mại hàng đầu trên thế giới? Nhờ ở tổ chức thiết kế và tiếp thị giỏi, công ty này đã có được khả năng làm những dự án phi cơ 747 thành hiện thực. Khi được yêu cầu nêu lên những quyết định quan trọng nhất đã đóng góp vào sự tăng trưởng và thành công của Hewlett-Packard trả lời là hoàn toàn nhờ ở những quyết định nhằm xây dựng sức mạnh của tổ chức và những người ở đó.

Cuối cùng, khi nghĩ đến tương lai theo góc nhìn, bạn hãy ý thức về Chúng Ta Đã Đạt Hội Chứng – một câu buông lơi thường xảy ra một khi một tổ chức đã đạt được một MTLTB và không tính đến chuyện thay vào đó bằng một MTLTB khác. NASA đã bị hội chứng đó sau những lần đổ bộ thành công lên mặt trăng. Khi đã đặt chân lên mặt trăng rồi thì người ta còn lên đó nữa làm gì? Ford cũng bị hội chứng vì sau khi đã thành công trong việc dân chủ hóa xe hơi, công ty này đã không đưa ra một mục tiêu có tầm quan trọng như vậy và đã cho General Motors cơ hội phóng lên phía trước vào những năm 1930. Apple Computer bị hội chứng sau khi đã đạt mục tiêu tạo ra máy vi tính mà những người tay ngang cũng sử dụng được. Những công ty ăn nên làm ra thường bị Chúng Ta Đã Đạt Hội Chứng sau khi đạt mức mà việc tồn tại không còn là vấn đề. Một tương lai theo góc nhìn chỉ giúp đỡ một tổ chức chừng nào mà tương lai đó chưa đạt được. Trong công tác của chúng tôi với các công ty, chúng tôi thường nghe các lãnh đạo nói "Ở đây không còn hứng thú như xưa nữa. Có vẻ như chúng ta đã mất đà". Thường thì loại bình

luận như vậy báo hiệu rằng tổ chức này đã lên một đỉnh núi và chưa sẵn sàng cho đỉnh núi kế tiếp.

Nhiều nhà lãnh đạo hay vung vãi những tuyên bố tác vụ và những phát biểu ước tưởng. Rủi thay, hầu hết những tuyên bố đó hóa ra là đống bùi nhùi các giá trị, mục tiêu, mục đích, triết lý, lòng tin, ước vọng, qui tắc, chiến lược, tập tục, và mô tả. Chúng thường chỉ là những dòng chữ nhàm chán, tối nghĩa, và vô cấu trúc, chúng

chỉ dẫn đến câu trả lời "Đúng vậy, nhưng ai bận tâm nào?" Càng khó hiểu hơn nữa, ít khi những câu phát biểu này có liên quan trực tiếp với động cơ căn bản của những công ty có nêu tầm nhìn: bảo tồn cốt lõi và thúc đẩy tiến bộ.	**Động cơ căn bản của những công ty có nêu viễn ảnh là bảo tồn cốt lõi và thúc đẩy tiến bộ. Chính viễn ảnh mới cung cấp nội dung**

Động lực đó, chứ không phải viễn ảnh hay tuyên ngôn tác vụ, là động cơ chính yếu của những công ty trường tồn. Viễn ảnh đơn giản là cung cấp nội dung cho việc làm cho động lực này sống động. Việc xây dựng một công ty có viễn ảnh đòi hỏi 1% ước tưởng và 99% cải chỉnh. Khi bạn đã cải chỉnh hoàn hảo rồi, một khách tham quan từ ngoài vũ trụ đến công ty bạn và suy đoán viễn ảnh của bạn qua cách điều hành và hoạt động của công ty bạn mà không cần đọc nó nơi tài liệu hay gặp gỡ một vị lãnh đạo cao cấp nào.

Công việc cải chỉnh có thể là công việc quan trọng nhất của bạn. Nhưng bước đi đầu tiên luôn luôn sẽ là đúc khuôn lại viễn ảnh hay tác vụ của bạn để có một nội dung kiến hiệu nhằm xây dựng một công ty có viễn ảnh. Nếu bạn làm đúng điều đó thì bạn không phải làm lãi ít nhất mười năm nữa./.

Harvard Business Review On Change